

Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА по направлению  
«Экономика»

Разработка стратегического плана организации.

Выполнил: Обучающийся 4 курса, группы МО-42

Ведерников Матвей Русланович

Научный руководитель: (ученое звание, ученая степень, Ф.И.О)

---

Санкт-Петербург

2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты стратегического планирования.....	5
1.1. Сущность, функции и методика составления стратегического планирования.....	5
1.2. Виды стратегий банка.....	14
1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений .....	22
Глава 2. Характеристика банка ПАО «Банк Уралсиб» .....	34
2.1 Организационная структура и экономическая деятельность банка .....	34
2.2 Основные стратегические приоритеты развития.....	43
2.3 Оптимизации стратегии работы ПАО «Банк Уралсиб».....	45
Глава 3. Оптимизация стратегического плана ПАО «Банк Уралсиб».....	47
3.1 SWOT-Анализ предприятия.....	47
3.2 Разработка стратегического плана .....	52
Заключение .....	58
Список литературы .....	59

## **Введение**

Значение стратегии, позволяющей банку выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Стратегия рассматривается как долгосрочное качественно-определенное направление развития банка, касающееся сферы, средств и формы его деятельности, системы взаимоотношений внутри банка, а также позиции банка к окружающей среде, приводящее банк к его целям.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется банк при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение финансовых целей банка.<sup>1</sup>

Единой стратегии для всех банков не существует. Каждый банк уникален в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждого банка свой, т.к. зависит от позиции банка на рынке, динамики его развития, его потенциала, поведения конкурентов, характеристик предоставляемых банком продуктов и оказываемых им услуг.<sup>2</sup>

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ПАО «Банк Уралсиб».

Предметом исследования можем выделить уже существующую стратегию банка и ключевые цели развития для нахождения сильных и

---

<sup>1</sup>Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Питер, 2009. - 344с.

<sup>2</sup>Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2008. - 422с.

слабых сторон с целью доработки, либо координальных изменений во введенные банком продукты.

Основной целью исследования является разработка стратегического плана ПАО «Банк Уралсиб».

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть, что представляет собой процесс планирования в банке.
2. Раскрыть понятие стратегического планирования.
3. Изучить этапы стратегического планирования.
4. Проанализировать деятельность данного банка.
5. Определить стратегию организации на основе полученных данных.

## **Глава 1. Теоретические аспекты стратегического планирования.**

### **1.1. Сущность, функции и методика составления стратегического планирования**

Стратегия банка - это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения и отличающая банк от его конкурентов в глазах его клиентов и служащих. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности. Она является основой всей системы банковского менеджмента. Отправным моментом и основой разработки банковской стратегии служит анализ конкуренции, включающий выявление тенденций развития рынков, на которых действует данный субъект экономических отношений, определение его позиции на этих рынках по сравнению с конкурентами, выявление его слабых и сильных Сторон, а также его потенциальных возможностей.<sup>3</sup>

Стратегическое планирование можно определить, как процесс разработки альтернативных стратегий управления организацией (в области маркетинга, управления ресурсами и рисками, банка деятельности персонала), обеспечивающих достижение ее целей, согласованных с требованиями рынка и внутренним потенциалом кредитной банка.

Цель стратегического управления, - разработка, внедрение и развитие таких новых направлений банковской деятельности и банковских продуктов, которые обеспечивали бы рост доли завоеванного рынка, доходов банка и, как следствие, увеличение рыночной стоимости кредитной банка.

Первым этапом и базой любого планового процесса является ситуационный анализ. Ситуационный анализ должен обязательно коснуться, с одной стороны, вопросов состояния окружающей среды, в которой

---

<sup>3</sup> Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. - СПб: Питер, 2010. - 256 с.

функционирует банк (внешний анализ), а с другой стороны, дать характеристику внутреннего потенциала банка (внутренний анализ) для того, чтобы разрабатываемые стратегии базировались на реально существующих потребностях рынков и клиентов банка и его финансовых возможностях.

Данный анализ будет давать наиболее полное представление об исходных условиях развития банка, если его основой будет систематический мониторинг состояния рынков банковских услуг и финансовых рынков, а также постоянный мониторинг текущей деятельности банка. Такой подход позволит получать ряды сопоставимых показателей и качественных характеристик изучаемых процессов, на основе которых затем можно будет анализировать динамику микро- и макроэкономических процессов, выявить существенные факторы, влияющие на них, и строить соответствующие прогнозы.<sup>4</sup>

В процессе внешнего анализа последовательно проводятся:

- изучение социально-экономических, демографических, политических, законодательных, технологических характеристик развития сценариев изменения экономической ситуации и прогнозирование динамики характеризующих ее внешних факторов;

- сегментация рынка банковских услуг, анализ основных тенденций спроса и предложения на выделенных сегментах;

- оценка текущей конкурентной позиции банка на выделенных сегментах рынка.

После анализа возможных сценариев развития экономической ситуации происходит отбор ключевых факторов, т.е. тех внешних факторов, которые могут существенно повлиять на показатели и результаты деятельности банка (например, на изменение объема привлеченных ресурсов, доходность его операций и т.д.). Далее эти факторы будут использоваться при проведении анализа сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей банка. Ключевые факторы необходимо объединить в группы и

---

<sup>4</sup>Банки и банковское дело / Под ред. д.э.н., проф. И.Т. Балабанова. - М.: С-Петербург, 2009.

оставить только самые значимые из них. Можно выделить следующие группы ключевых факторов: макроэкономические показатели, законодательные и нормативные акты, политические тенденции, региональные экономические условия и т.д.

При проведении внутреннего анализа оцениваются:

- финансовое состояние банка;
- качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов и их сравнение с аналогичными услугами и продуктами конкурентов;
- существующая клиентская база банка и динамика ее изменения;
- адекватность организационной структуры банка решаемым им задачам;
- достаточность уровня квалификации банковского персонала.

На основе выводов, сделанных в процессе ситуационного анализа, разрабатываются будущие стратегии развития.

Второй этап стратегического планирования предполагает определение генеральной задачи (миссии банка). Миссия банка - это четко сформулированная учредителями причина его существования. При формулировке миссии банка редко встречаются конкретные количественные показатели. Миссия банка определяет только тип банковской банка и ее цели.

На содержание миссии банка влияют такие внутренние факторы, как ценностные ориентации руководства, накопленный экономический потенциал и история банка, его внутренняя корпоративная культура, структура банковской банка, а также требования и ограничения, диктуемые внешними обстоятельствами: состоянием национальной экономики, проводимой государством экономической политикой, действующим банковским законодательством и т.д.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Большой разговор \ Сбербанк эпохи перемен / Прямые инвестиции. - 2011. - № 1. - С. 66-71.

На третьем этапе разработки банковской стратегии, исходя из определенных генеральных задач, формулируются стратегические цели на плановый период.

Цели конкретизируют декларируемую миссию банка и должны удовлетворять следующим условиям: конкретность и измеримость, ориентированность во времени, достижимость, непротиворечивость и взаимодополняемость.

Первое условие предполагает выбор конкретных показателей, которые могли бы служить ориентирами для оценки достижения поставленных целей. Показатели определяются самым различным образом: по балансовым статьям (например, объем остатков на расчетных счетах клиентов), по различным расчетным показателям (например, рентабельность работающих активов или отдача на капитал), качественным образом (например, завоевание лидирующего положения на региональном рынке или расширение качества и ассортимента банковских услуг).

Второе условие - необходимость определения времени, когда должен быть достигнут результат. С точки зрения выбора горизонта планирования различают долгосрочные цели, выполнение которых осуществимо лишь через пять или более лет, среднесрочные, регламентирующие деятельность банка на срок от одного года до пяти лет, и краткосрочные - реализуемые в пределах года.

Достижимость целей должна тщательно просчитываться и обосновываться в процессе планирования. Выбор стратегии, не соответствующей внутреннему потенциалу банка или недостижимой из-за объективных факторов, может привести к потере капитала вплоть до банкротства. Примером может служить негативный опыт банков, стремящихся к территориальной экспансии и развивающих слишком быстрыми темпами сеть филиалов и отделений при отсутствии капитальной базы и налаженной системы управления и контроля. Непротиворечивость целей - обязательное, но не достаточное условие, которое должно сочетаться



с их взаимосвязанностью и взаимодополняемостью. Если банковская банк ставит перед собой слишком много разнонаправленных (пусть и непротиворечивых целей), она рискует потерпеть.

Разработка стратегии развития банка, осуществляющаяся на четвертом этапе планирования, должна обеспечить создание комплекса целевых программ, реализация которых обеспечит банку долгосрочное конкурентное преимущество.<sup>6</sup>

Существует несколько путей достижения конкурентного преимущества:

- лидерство в ценообразовании, предполагающее экономию на затратах и продажу банковских продуктов и услуг по ценам ниже среднерыночных;

- лидерство в качестве предлагаемых продуктов и услуг, основывающееся на предложении таких продуктов и услуг, которые не имеют аналогов на рынке или имеют привлекательные для клиентов особенности;

- фокусирование на определенной «рыночной нише», для завоевания которой используются перечисленные выше два способа достижения конкурентного преимущества.

Данные виды конкурентного преимущества могут быть реализованы за счет различных факторов: наличия высококвалифицированных кадров, знания специфики определенных групп клиентов, преимущества местоположения, репутации на рынке, применения современных банковских технологий, доминирования на рынке, высокоэффективной системы управления ресурсами банка, системы стимулирования персонала и т.д.<sup>7</sup>

#### Разработка маркетинговой стратегии

Центральным моментом при разработке стратегии маркетинга является выбор путей, позволяющих банку решить задачу продвижения своих продуктов и услуг на рынок и завоевания стабильной и надежной клиентуры.

---

<sup>6</sup>Бор З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. Учебное пособие. - М.: Дис, 2012. - 288 с.

<sup>7</sup>Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2008. -296с.

Стратегия маркетинга является ключевой при определении стратегий поведения в других сферах управления деятельностью банка, так как все они подчиняются основной задаче укрепления позиции банка на финансовых рынках.

На основе результатов ситуационного анализа, в ходе проведения которого выявляются динамические характеристики отдельных сегментов финансового рынка и степень их освоения данной кредитной организацией, руководство банка должно выбрать одну из следующих стратегий поведения на каждом из выделенных при анализе рыночных сегментов:

- предоставление существующих услуг старым клиентам;
- сокращение и, возможно, прекращение операций на данном рыночном сегменте (дезинвестиционная стратегия);
- продажа старых банковских продуктов новым потребителям в освоенном рыночном сегменте (стратегия проникновения);
- продажа освоенных услуг на новом рынке (стратегия развития), предполагающая выявление новых областей применения уже разработанных продуктов и услуг;
- предложение новых видов продуктов на прежнем рынке (стратегия инновации, или разработки товара), которая осуществляется по средством создания новых или модификации уже имеющихся услуг и реализации их на старых рынках;
- внедрение новых услуг на новом рынке (стратегия диверсификации).

Более детальная разработка рыночных стратегий происходит в процессе планирования комплекса маркетинга, который разрабатывается по четырем ключевым направлениям воздействия на потребителя: продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, стратегии распространения банковских продуктов, комплексу стимулирования потребителя.

Таким образом, в результате разработки стратегии маркетинга у банка должна появиться определенная программа деятельности всех его

подразделений, определяющая, какие новые продукты и услуги они будут предоставлять клиентам.

#### Разработка стратегии управления рисками

Маркетинговая программа банка должна учитывать не только перспективы получения будущей прибыли, но и возможность реализации различных рисков, возникающих в процессе ее осуществления. На этот случай каждый банк должен иметь четкую программу действий, в которой были бы определены методы ограничения рисков, а также конкретные обязанности менеджеров банка в процессе управления рисками.

Стратегия рисков - это программа управления деятельностью банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков.

Разработка стратегии управления рисками базируется на результатах ситуационного анализа, в процессе которого выявляются потенциальные опасности, грозящие нарушением стабильности банковской деятельности.

В процессе разработки стратегии рисков необходимо:

- определить максимально допустимый с точки зрения учредителей и топ-менеджеров банка уровень для каждого отдельного вида рисков;
- оценить величину реализованных рисков в предшествующем плановому периоду и спрогнозировать вероятность реализации различных рисков в плановом периоде;
- определить ограничения (лимиты), которые банк должен соблюдать в процессе своей деятельности для того, чтобы уровень риска его операций не превышал допустимого (лимит = объем допустимых потерь (вероятность реализации риска в плановом периоде));
- разработать такой механизм управления банком, который обеспечил бы постоянный контроль за текущим уровнем банковских рисков, соблюдением лимитов и их адекватностью текущей ситуации;

- разработать план мероприятий, которые банк должен осуществить для нейтрализации последствий при реализации различных видов рисков в форс-мажорных ситуациях.

Система стратегических лимитов банка (и другие плановые показатели), должна подвергаться пересмотру при существенных изменениях внешних и внутренних условий.

#### Разработка стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом и развития организационной структуры базируется на результатах ситуационного анализа, показывающих соответствие структур банка решаемым ею задачам. Если анализ выявил недостатки организационной структуры, то разрабатывать новую нужно с учетом следующих требований:

- следует определить желаемый уровень централизации принятия управленческих решений и систему делегирования полномочий;

- надо выделить самостоятельные бизнес-единицы (центры прибыльности) банковской банка и разработать систему координации их деятельности;

- необходимо регламентировать порядок проведения основных сделок и операций через утвержденные Правлением банка положения и методики и унифицировать процессы управления деятельностью под разделений банка;

- следует создать гибкий механизм текущего согласования действий и решений руководителей, отвечающих за различные направления работы, в виде системы комитетов банка и различных проектных групп, создаваемых для решения задач, находящихся на пересечении сфер деятельности различных подразделений;

- организационная структура должна содержать в себе систему контроля, задачей которой является обеспечение возможности осуществления мониторинга выполнения плановых показателей и показателей текущего состояния активов и пассивов с привязкой к конкретным исполнителям и подразделениям, а также оценка соблюдения

установленных лимитов и границ полномочий руководителями и исполнителями различного уровня.<sup>8</sup>

#### Разработка плана действий

После разработки стратегий банка в различных областях его деятельности необходимо поставить конкретные задачи по их реализации перед конкретными исполнителями, т.е. следует составить план согласованных действий всех подразделений банка. Именно этот план действий должен перевести выбранные и обоснованные в процессе планирования цели и стратегии в практическое русло. Он должен сформулировать конкретные и значимые задачи для каждого подразделения и функциональной службы банка, а также довести их до уровня конкретных мероприятий.

План действий должен быть разработан для каждого обозначенного при формулировке стратегий сегмента рынка и соответствующих ему продуктов. Он содержит:

- задачи, расписанные по подразделениям и ответственным исполнителям;
- сроки выполнения задач;
- итоговые документы, инструктивные и методические материалы, которые должны быть получены в результате;
- качественные контрольные показатели;
- количественные контрольные показатели;
- этапы контроля и значения контрольных показателей на эти моменты.

Оперативные задачи должны проверяться на предмет их осуществимости и актуальности не реже одного раза в квартал и, при необходимости, пересматриваться. При разработке оперативных задач желательно определить ряд контрольных точек и показателей, которые будут в эти моменты оценивать степень выполнения поставленных перед исполнителями задач. Данные параметры могут быть собраны в панель

---

<sup>8</sup>Деньги и кредит №9, 1996кк корпоративного управления ОАО Сбербанк России, июнь 2012 г.

контрольных показателей как на уровне банка в целом, так и на уровне его отдельных подразделений для отражения динамики выполнения стратегического плана.

## **1.2 Виды стратегий банка**

В практике управления стратегии бывают как определенными, четко сформулированными руководством банка, так и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством банка формулировок. В основании этой классификации лежит уровень проработанности и осознанности руководством стратегии банка.

По характеру изменений, происходящих в деятельности банка, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся организаций. Такие банки обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных банков, которые, следуя известной поговорке, «от добра добране ищут».

Стратегия роста закладывается в стратегических целях банка и может предполагать достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, существенное изменение структуры управления организацией и т.д.

Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства банка более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация банка. Для стратегии

сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее. Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой банка, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта. Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности.

Стратегии развития банка различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование. Так, первый уровень выработки стратегии — определение корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием организаций, занятых в нескольких областях деятельности; компаний, занятых в нескольких сферах бизнеса, и т.д. Второй уровень — определение стратегии для организаций, занятых в одной области деятельности. Если, скажем, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании. Третий уровень — определение стратегии для функциональных подразделений банка, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии банка. К этому уровню относится, например, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого финансирования и т. д. Четвертый уровень — линейный. Здесь определяется стратегия основных подразделений банка, ее филиалов, представительств и т.д.

Различными могут быть стратегии организаций, занятых в сфере бизнеса, с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе. Известный экономист М. Портер разработал модель «пяти сил конкуренции», определяющих возможность конкурентного воздействия на организацию, занятую в бизнесе.

Наиболее опасна «прямая» конкуренция — конкуренция со стороны организаций, занятых в той же сфере бизнеса, поскольку внутри одного бизнеса, как правило, происходит жесткая конкуренция за рынки сбыта продукции и услуг. Чтобы учесть возможные потери доли рынка за счет захвата его прямыми конкурентами, проводятся специальные расчеты. Целесообразно построение кривых замещения, позволяющих графически представить ожидаемое сокращение доли рынка за счет захвата его конкурентами.

Кроме того, необходимо принимать во внимание возможную конкуренцию со стороны товаров-заменителей, производимых в смежных сферах бизнеса, которые также могут отвоевать определенную долю рынка. Чтобы учесть возможные потери доли рынка с этой стороны, также проводятся специальные расчеты. Как и в случае потерь от прямой конкуренции, могут быть построены кривые замещения, позволяющие графически представить ожидаемое сокращение доли рынка за счет проникновения на него товаров-заменителей.

Стратегии организаций различаются по способам достижения конкурентных преимуществ — глобальные стратегии (1); по управлению различными сферами деятельности — корпоративные, или портфельные, стратегии (2); по способу реакции на изменение внешних и внутренних условий функционирования банка — функциональные стратегии (3).

1. Остановимся более детально на глобальных стратегиях ведения конкурентной борьбы. К этому виду относятся стратегии минимизации издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования.<sup>9</sup>

Безусловно, каждый предприниматель при планировании производства стремится к тому, чтобы оно было рентабельным, приносило прибыль. Если же удельный вес затрат сравнительно велик, о рентабельной деятельности банка говорить трудно. Поэтому к числу глобальных стратегий конкурентной

---

<sup>9</sup>Дубровина А.М. Стратегия развития карточного бизнеса банка / Банковские услуги. - 2011. - № 11.



борьбы относится в первую очередь стратегия минимизации издержек. Как известно, определяющую роль при установлении удельной себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг играет объем производства (услуг). Чем больше объем производства, тем меньше издержек на производство единицы продукции или оказываемых услуг. Близкая закономерность характерна и для объемов затрат на продвижение и сбыт — на маркетинг, проводимый организацией. На снижение затрат могут влиять и внедрение новых эффективных технологий, установка более совершенного оборудования, реструктуризация. С нашей точки зрения, все мероприятия, приводящие к минимизации затрат, могут быть отнесены к стратегии минимизации издержек.

Концентрация усилий банка на обслуживании достаточно узкого сегмента рынка получила название стратегии фокусирования. С одной стороны, концентрация усилий банка в более узкой сфере деятельности позволяет добиться определенного конкурентного преимущества за счет возросшей специализации. С другой стороны, необходимо быть уверенным, что более узкая сфера деятельности банка позволит обеспечить необходимый уровень сбыта продукции или оказываемых услуг. Это обеспечивается как наличием достаточно большой группы потребителей, нуждающихся в продукции или услугах, оказываемых организацией, так и отсутствием достаточно мощных конкурирующих организаций, которые могут предложить потребителям аналогичную продукцию или услуги.

В противоположность стратегии фокусирования стратегия дифференциации предполагает производство более обширной номенклатуры продукции или расширение ассортимента оказываемых услуг при сохранении их общей функциональной направленности. Стратегия дифференциации предполагает более полное удовлетворение потребностей покупателей или клиентов и увеличение их контингента за счет большего разнообразия предлагаемых потребителю продукции или услуг. Вспомним, что именно дифференциация производимых фирмой «Дженерал моторе»

автомобилей была одной из основных причин, позволивших ей потеснить на рынке сбыта компанию Г. Форда.

Следует отметить, что дифференциация может быть, по меньшей мере, двух видов — горизонтальная и вертикальная.

Горизонтальная дифференциация предполагает, что цены на продукцию или оказываемые услуги остаются примерно одинаковыми, меняются лишь их функциональные характеристики, как, например, в приведенном выше случае менялся в основном цвет автомобилей.

Вертикальная дифференциация предполагает изменение цен. Это может быть связано с более существенной разницей функциональных возможностей предлагаемой продукции или уровня и характера оказываемых услуг. В примере с автомобилями не следует забывать, что фирма «Дженерал моторе» предложила потребителю не только разные по цвету автомобили, но и автомобили, различающиеся по своему назначению и рассчитанные на различные слои покупателей.<sup>10</sup>

Естественно, что при принятии стратегии дифференциации необходимо оценить основные плюсы и минусы, которые могут возникнуть при ее реализации.

Стратегия инноваций состоит в направлении усилий руководства организаций на совершенствование технологий, оборудования, производственного процесса, на включение в ассортимент принципиально новой продукции или услуг.

Подавляющее большинство венчурных фирм, т.е. фирм, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска, ориентированы на внедрение инновационных идей: новых производств, технологий, видов продукции. Вместе с тем деятельность венчурных фирм сопряжена с высоким уровнем не только риска, но и прибыльности, поскольку успешно реализованные инновационные проекты нередко обеспечивают скачок в уровне

---

<sup>10</sup>Ермаков С.Л. Работа коммерческого банка по кредитованию заемщиков: Методические рекомендации. - М.: Компания «Алес», 2009. - 102 с.

используемых технологий и приводят к резкому снижению себестоимости продукции или оказываемых услуг. Это и стало причиной начавшегося в 90-х годах XX в. бума в развитых промышленных странах в области венчурного инвестирования.

Стратегия оперативного реагирования предполагает высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи. Она основана на быстрой адаптации производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу на обслуживаемом организацией сегменте рынка сбыта. Быстрое реагирование на изменения рынка позволяет организациям, избравшим именно эту стратегию, первыми предлагать на рынке продукцию или услуги, удовлетворяющие только что возникший спрос. А в острой конкурентной борьбе нередко побеждает тот, чье предложение при прочих равных условиях было первым.

2. Стратегия диверсификации предполагает расширение сфер деятельности банка, пополнение портфеля сфер бизнеса новыми. Это может происходить за счет слияния, приобретения организаций, создания организаций «с нуля», создания совместных организаций. При диверсификации могут быть достигнуты так называемые эффекты стратегического соответствия за счет объединения возможностей различных организаций, входящих в состав объединенной банка. Это может иметь место в области управления, производства, маркетинга, финансов.

Стратегия диверсификации бывает двух видов — стратегия связанной и несвязанной диверсификации. Стратегия связанной диверсификации предполагает, что в объединенной банка имеет место значительный эффект стратегического соответствия. Стратегия несвязанной диверсификации предполагает, что в объединенной банка эффект стратегического соответствия незначителен. Объединенные банка первого вида принято называть концернами, а второго — конгломератами.

При неблагоприятном развитии ситуации концерны обладают меньшей степенью риска серьезных потерь, поскольку их деятельность в различных

областях мало взаимосвязана. В то же время в конгломератах при неблагоприятном развитии ситуации могут включаться сглаживающие моменты, демпфирование потерь за счет эффективной перегруппировки сил внутри банка.<sup>11</sup>

В практической деятельности также можно встретить: стратегию откачки капитала и ликвидации банка, когда ход событий неблагоприятен для нее, при этом организация может продаваться, ликвидироваться, подвергаться процедуре банкротства; стратегию изменения курса и реструктуризации банка, когда принимается стратегическое решение о ее преобразовании с целью повышения эффективности деятельности либо с целью спасения от серьезных экономических потрясений; стратегию международной диверсификации банка, когда ее деятельность распространяется на различные национальные рынки сбыта, что дает ей дополнительные возможности по варьированию деятельности и перераспределению сил в зависимости от экономической конъюнктуры на различных национальных рынках.

3. К числу функциональных стратегий относятся наступательные и оборонительные. Наступательные стратегии в сфере бизнеса предполагают активность организаций в конкурентной борьбе с применением различных способов и приемов, таких, как использование сильных сторон конкурента, давление на слабые стороны конкурента, захват стратегических рубежей, партизанские нападения и т.д. В наступательной стратегии организацией могут быть использованы снижение цен, реклама, производство продукции с качествами, привлекательными для сегмента рынка, занятого конкурентом.

Оборонительные стратегии состоят прежде всего в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании цен на свои продукты на уровне, не превышающем соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении

---

<sup>11</sup> Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 3-е., 2012 - 195 с.

персонала организаций-потребителей на льготной основе, увеличении сроков гарантии, сокращении сроков поставок и т.д.

Так, помимо названных типов стратегий, существуют и другие. Стратегия вертикальной интеграции предполагает увеличение доли банка в цепочке от поставок сырья до поставок товаров потребителям. Чем большая часть этой цепочки будет контролироваться организацией, тем крепче окажутся ее позиции в конкурентной борьбе.

Различные стратегии используются организациями в зависимости от занимаемых ими позиций в своей области. Так, стратегия лидера отличается от стратегии аутсайдера. В частности, лидером могут использоваться стратегии ведения активной политики, стремление внедрять прогрессивные технологии, расширять производственную базу, увеличивать долю рынка, усложнять возможность входа в рынок потенциальным конкурентам, демонстрировать силу и оперативно реагировать на действия конкурентов и т.д.

Для небольших организаций, которым принадлежит незначительная доля на рынке, целесообразно придерживаться таких стратегий, как захват вакантных ниш, в которых нет серьезных конкурентов, специализация производства товаров или услуг, рассчитанных на узкий сегмент рынка, выделение преимуществ производимых ими товаров или услуг и т.д.

Функциональные стратегии банка должны также соответствовать тому этапу жизненного цикла, на котором организация находится.

Если появляется возможность выхода на другие национальные рынки сбыта, она также должна использоваться организацией.

Таким образом, мы видим, что спектр стратегий, используемых организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. При этом жесткая конкуренция в бизнесе вынуждает представленные в нем банка разнообразить стратегии их развития и ведения конкурентной борьбы. Как показывает практика, чаще всего побеждает та организация, которой удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую как

изменениям внешней среды ее функционирования, так и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только совершенное владение ими позволяет находить подчас единственно верные стратегии развития банка, обеспечивая тем самым возможность их успешной реализации.

### **1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений**

Как я упоминал ранее, выделяют семь основных управленческих процессов, которые логично вытекают один из другого. Существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Анализ среды. Анализ среды обычно считается первичной операцией стратегического управления, так как он обеспечивает базу как для определения миссии, видения и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых задач любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании

этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, а также какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя и адекватно отреагировать на внезапные изменения ее окружения.

Анализ внешней среды включает в себя анализ макро- и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, которыми располагает фирма в конкурентной борьбе при достижении своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, точнее сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.<sup>12</sup>

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;

---

<sup>12</sup>Искакова К.Б. Стратегическое планирование в банковской сфере // Банковское дело, 2010, №3, -с.74-75.

- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии, видения и целей организации. Миссия в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. С помощью миссии выбирается направление движения фирмы.

Миссия - основополагающий документ, в котором фирма описывает вид своей предпринимательской (коммерческой) деятельности, определяет целевой рынок (или его сегмент), излагает свои руководящие принципы и устанавливает целевые значения экономических, финансовых, социальных и экологических показателей, а также провозглашает свою систему общественных и общечеловеческих ценностей.

Этот документ необходим для осуществления как внутренней, так и внешней деятельности фирмы:

- внутри предприятия он дает персоналу четкое понимание
- подлежащих реализации целей, помогает выработке единой
- позиции, которая призвана способствовать формированию
- внутрифирменной культуры;
- во внешней сфере он способствует созданию целостного и привлекательного образа фирмы (имиджа), объясняя при этом ту экономическую и социальную роль в обществе, которую фирма намерена исполнять.

Миссия — это краткое и четкое формулирование целей и приоритетов фирмы, компании. Миссия отвечает на такие вопросы: чем конкретно занимается или будет заниматься фирма и как она будет расти и развиваться?



Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию своей компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он справедливо отмечал, что если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо него. Ясная и образная формулировка миссии — это визитная карточка фирмы, которая должна присутствовать везде: в рекламном ролике, в пресс-релизе, в письме, направляемом в органы местной власти. Все работники фирмы должны хорошо знать суть миссии, понимать и поддерживать ее.

В качестве достаточно удачно сформулированных стратегических миссий можно привести следующие.

«Цель компании «Motorola» — достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения различных целей».

Миссия корпорации «Samsung» гласит: «Главная задача корпорации — получать прибыль, помогая улучшать качество жизни людей. Для достижения этой цели корпорация «Samsung» создает изделия и услуги, объединяющие в себе конкурентоспособность и высочайшее качество. Главной составляющей этого процесса являются человеческие знания и передовая технология».<sup>13</sup>

Видение — это описание желаемого состояния фирмы в будущем, т.е. чтобы знать, куда двигаться, надо поставить себе цель.<sup>14</sup> Видение фирмы обычно оформляется как документ на нескольких страницах, который подробно раскрывает следующую информацию:

- предлагаемые товары и услуги;

---

<sup>13</sup> Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп Бизнес, 2009г. - 416 с.

<sup>14</sup> Коде Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. -- М.2009

- клиенты;
- месторасположение;
- технологии;
- отличительные качества и конкурентные преимущества;
- философию фирмы;
- социальную ответственность;
- предварительные долгосрочные цели.

Завершается эта часть стратегического управления процессом установления стратегических целей.

Стратегические цели формируются на основе миссии, предпочтений (философии) руководства, позиций, занимаемых на рынке. Они задают направление развития фирмы и отражают желаемое состояние, которого необходимо достичь в ходе использования потенциала организации.

Цель без временных ограничений превращается просто в лозунг. Так, провозглашенная в бывшем СССР цель: «Догнать и перегнать Америку» — это просто лозунг. Современная декларация отечественных фермеров «Сами накормим Россию» — также не что иное, как лозунг.

Цель должна формулироваться предельно четко, однозначно и не оставлять возможностей для разночтений. Установление сроков, подробная конкретизация и количественное выражение целей обеспечивают руководящим менеджерам возможность контролировать достижение поставленных фирмой целей.

Стратегические цели — это основные направления деятельности фирмы, ведущие к выполнению ее миссии и видения. На практике их может быть от двух до десяти в зависимости от размера фирмы, объема имеющихся у нее необходимых ресурсов, качества менеджмента. Эти цели могут быть глобальными (общими) и локальными (частными).

Если в качестве цели ставится прибыль, то необходимо указать конкретные сроки и планируемые объемы ее получения. Нужно определить, что важнее: получить большую прибыль немедленно или в перспективе? То

же самое относится и к цели, предусматривающей завоевание определенной доли целевого рынка. Известно, что чем выше доля, занимаемая фирмой на целевом товарном рынке, тем выше норма получаемой ею прибыли.

Сформулированные цели в последующем воплощаются в жизнь посредством реализации соответствующих задач. Получаемые решения задач призваны показать, «где фирма будет находиться через год и более на пути к осуществлению провозглашенной миссии». По существу, это те главные шаги, которые необходимо осуществить фирме для достижения поставленной цели (или сформулированного комплекса целей). Задачи должны быть: конкретными; измеряемыми; направленными на совершение определенных практических действий; реалистичными; учитывающими ресурсы времени и финансов, которыми располагает фирма.

Формирование миссии, видения и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегии. После того как определены миссия, видение и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.<sup>15</sup>

Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии

---

<sup>15</sup> Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009.

осуществить выбранную стратегию. Это происходит из-за того, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы либо произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Оценка и контроль над выполнением стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля над реализацией стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность

выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении вопросов: возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей? Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.<sup>16</sup>

Принципы стратегического управления. Стратегическое развитие фирмы должно базироваться на использовании следующих основополагающих принципов.

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии говорит о том, что для разработки стратегического решения недостаточно одних лишь пожеланий и субъективных предвидений. Необходим анализ предшествующей деятельности организации, общей ситуации в области ее деятельности и динамики ее изменения. Необходим также прогноз, а возможно, и разработка сценариев развития организации в ближайшей и более отдаленной перспективе.

Выверенные, хорошо обоснованные стратегии могут быть разработаны лишь на базе тщательного анализа с выявлением основных факторов, определяющих развитие организации, и наиболее вероятных тенденций их изменения на базе установления основных сил и механизмов, способных оказать на них существенное влияние.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации предполагает, что стратегические решения, принятые на основании учета влияния только внешних или только внутренних факторов, будут неизбежно страдать недостаточной системностью, что, в свою очередь, может вести к ошибочно принятым решениям. А ведь стратегические решения должны быть выверенными и эффективными, поскольку за ними стоят направления развития и последующие результаты.

---

<sup>16</sup>Кочович Е.Р. Финансовая математика: Теория и практика финансово-банковских расчетов: Пер. с серб. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 368 с.

деятельности не только отдельно взятого человека, но целой организации, с судьбой которой не редко связаны судьбы многих работников.

Об отсутствии в организации стратегического управления можно судить и по тому, что, планируя свою деятельность на долгосрочную перспективу, организация предполагает неизменными условия ее функционирования в течение всего планируемого периода.

Осуществляя такое планирование «на века» и основываясь лишь на принципе экстраполяции, т.е. при прогнозировании будущего исходя лишь из тех тенденций и статистических данных, которые характеризуют деятельность в настоящее время и в прошлом, организация обрекает себя на достаточно высокую вероятность стратегической ошибки.

3. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией утверждает, что для обеспечения успешной деятельности организации необходимы и выверенная стратегия, и эффективная тактика. При этом эффективная деятельность организации возможна при условии, когда тактика организации соответствует ее стратегии, а формирование стратегии учитывает реальные возможности решения тактических задач.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора подчеркивает, что ни стратегия, ни тактика организации не могут быть реализованы, если они не будут восприняты в качестве руководства к действию ее персоналом, и в первую очередь ее менеджерами, которым делегировано право принятия управленческих решений на вверенном им участке. Кроме того, нужно, чтобы персонал организации обладал профессиональными качествами, необходимыми для реализации стратегических решений. Поэтому одна из основных задач, стоящих перед руководством организации, состоит в подборе кадров, способных обеспечить выполнение принятых управленческих решений, и в организации эффективного управления персоналом с целью реализации принятой стратегии.

Следует отметить также, что деятельность современной организации должна быть направлена, как правило, на удовлетворение рыночного спроса,

формируемого потребителем. Это еще один аспект, подтверждающий приоритетность человеческого фактора в наше время.

5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического учета и контроля указывает на то, что понимание персоналом стоящих перед ним задач должно вытекать из четких формулировок стратегии организации. Нечетко сформулированные стратегические цели организации могут приводить к неоднозначному ее толкованию различными службами организации. Планы деятельности организации, отражающие выработанную руководством стратегию, в этом случае не могут обеспечивать выполнение стратегических задач.

Как известно, один из основных принципов практического управления организацией — принцип обратной связи и адекватная реакция руководства организации на наметившиеся отклонения в ходе принятых организацией планов действий. Осуществление обратной связи невозможно без эффективного учета и контроля принятых в организации стратегических решений. Действенность такой системы учета и контроля также возможна лишь при наличии четко сформулированных стратегических целей и решений.

6. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам указывает на то, что без обеспечения ресурсами (которые включают не только сырье, материалы, комплектующие, энергию, но и персонал, информацию, деловых партнеров, имидж и т. д.) реализация стратегии, какой бы замечательной она ни была, оказывается частично или полностью под угрозой.

На стадии выработки стратегии не всегда представляется возможным точно оценить ресурсы, которыми может располагать организация в будущем. Однако укрупненные оценки тех ресурсов, с помощью которых принятая организацией стратегия может быть реализована, обязательны. Только будучи уверенным в том, что необходимые для достижения

поставленных стратегических целей ресурсы окажутся в распоряжении организации, можно приступать к работе по их реализации.

7. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям подчеркивает, что достижение любой цели, реализация любых замыслов возможны, только если в распоряжении организации имеются технологии, с помощью которых можно последовательно решить конкретные задачи, связанные со стратегической целью.

К числу упомянутых технологий относятся не только технологии производства продукции или оказания услуг, но и технологии продвижения их на рынки сбыта, их реализации, технологии получения необходимых инвестиций, организации финансовых потоков, создания стабильной финансовой ситуации на предприятии.

Даже если организация располагает необходимыми для достижения стратегической цели ресурсами, но отсутствуют способы, умения, навыки, знания, или, иными словами, технологии, без которых имеющиеся ресурсы не могут быть в полном объеме задействованы для получения конечного продукта или услуг, то достижение поставленных организацией стратегических целей окажется невозможным.

Сформулированные выше принципы стратегического управления организацией еще раз доказывают необходимость полномасштабного использования технологии выработки, принятия и реализации управленческих решений на стратегическом уровне.

При этом на вооружение должны быть взяты в первую очередь те технологии и методы, которые позволяют сделать процесс принятия стратегических решений более гибким, более полно и адекватно учитывающим те реальные ситуации, в которых приходится функционировать организации.<sup>17</sup>

Нередко в борьбе с эффективно действующим конкурентом целесообразно использовать стратегический принцип «и я тоже». Он состоит

---

<sup>17</sup>Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2013.



в том, чтобы брать на вооружение достижения и методы, применяемые конкурентами, по возможности совершенствуя их.

Отказ от использования стратегического управления также является одним из стратегических принципов.

Для различных отраслей промышленности и любых стратегий можно разработать базовые стратегические карты, или так называемые шаблоны. Шаблон — это отправная точка при разработке стратегической карты, перекраиваемый впоследствии для конкретной организации.

Наличие шаблонов помогает менеджерам должным образом сформулировать стратегические цели и повысить степень их понимания сотрудниками. Шаблоны облегчают конкретизацию качественного предложения продукции организации ее потребителям, а также способствуют более глубокому осознанию того, что внутренние процессы и компетентность сотрудников должны быть взаимосвязаны с этим качественным предложением.

В заключение отметим, что успешной стратегией деятельности банка будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития банка на рынке и оценки вероятных последствий. Искусство руководства банка состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможное плохое, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для себя. В этом случае определение профессионально разработанной эффективной стратегии развития банка является необходимым условием его эффективной деятельности.

## **Глава 2. Характеристика банка ПАО «Банк Уралсиб»**

### **2.1 Организационная структура и экономическая деятельность банка**

Организационная структура банка ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Санкт-Петербург. Отметим, что Управляющий осуществляет прямое руководство всеми существующими в банке отделами, объединенными в управления и отделы, под его руководством также находится Заместитель, который курирует Клиентский Комитет и Комитет по Благотворительности. Обособленно стоят: Главный бухгалтер, Отдел по работе с персоналом, Служба внутреннего контроля, Служба безопасности банка и Помощник Управляющего. Они тоже находятся под прямым руководством Управляющего Филиала, при этом Главный бухгалтер курирует организацию учёта во всех операционных подразделениях.

Работники Службы безопасности банка осуществляют функции, которые определены Положением «О Службе безопасности филиала» ПАО «БАНК УРАЛСИБ» в г. Санкт-Петербург, введенным в действие приказом от 23.01.2006 №44.

Помощник Управляющего по связям с общественностью и рекламе - это штатная единица, вводится отдельным решением.

В функции помощника входит:

- организация и проведение рекламной и PR работы в филиале;
- организация взаимодействия со средствами массовой информации в регионе;
- контроль за соблюдением фирменного стиля Банка;
- формирование и поддержание имиджа Банка в регионе.

Приступим к рассмотрению управлений банка.

Итак, первый этап управления - Управление финансовых операций и обслуживания Клиентов.

Отдел кредитования и анализа рисков - проводит экспертизу кредитных сделок, анализ рисков и анализ кредитоспособности заемщика, кроме того, оценивает целесообразность принятия имущества в залог, осуществляет мониторинг кредитных сделок, заложенного имущества и кредитных рисков.

Отдел ипотечного и потребительского кредитования - внедряет современные виды банковских услуг по кредитованию физических лиц, формирует качественный и доходный кредитный портфель Филиала, проводит кредитную политику, осуществляет маркетинг потребностей населения региона в различных услугах кредитования, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.<sup>18</sup>

Отдел международных расчетов и валютного контроля - организует и проводит международные расчеты по экспортным и импортным операциям, структурирует внешнеторговые сделки, осуществляет функции агента валютного контроля при проведении внешнеторговых операций, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.

Отдел депозитарных операций - заключение депозитарных, междепозитарных договоров и договоров доверительного управления, проведение операций по открытию, ведению и закрытию счетов депо, междепозитарных счетов и счетов доверительного управления, ведение синтетического учета депозитарных операций, устанавливает междепозитарные отношения, ведет депозитарный учет неэмиссионных ценных бумаг.

Отдел финансовых операций - проводит финансовые операции с корпоративными клиентами и формирует ресурсные базы, проводит операции в пределах полномочий финансовых операций от имени и за счёт банка или по поручению клиента, ведет открытую валютную позицию.

---

<sup>18</sup> Кунгурякова Е.Н, Синявина М.С. Финансы и кредит: Курс лекций. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.-258 с.

Филиала, управляет ликвидностью по рублевым и валютным операциям, анализирует финансовые и фондовые рынки, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.

Отдел кредитования малого бизнеса - внедряет современные виды банковских услуг по кредитованию малого бизнеса, в этой сфере реализует кредитную политику, организует работу по формированию базы данных Филиала о клиентах, осуществляет маркетинговую деятельность, направленную на повышение конкурентоспособности Банка, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.

Следующий вид управления - Управление учета, отчетности и кассовых операций.

Операционный отдел - делится на обслуживание физических и юридических лиц. Организует работу по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов, включая ведение бухгалтерского учета, реализует клиентам типовые банковские продукты, выстраивает эффективную схему операционного обслуживания клиентов, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.

Отдел кассовых операций - осуществляет операции с денежной наличностью, чековыми книжками, драгоценными металлами и монетами, проведение валютно-обменных операций, обслуживание клиентов депозитария, обеспечение сохранности денежных средств, управление остатками наличности, противодействует легализации доходов, полученных преступным путем.

Группа расчетов и оформления операций - осуществляет учет операций по корреспондентским счетам, (открытие, закрытие, переоформление, ведение счетов «Лоро» и «Ностро, регулирование движения денежных средств и их остатков, подготовка и рассылка выписок) и учет по операциям банка (контроль за соблюдением лимитов на проведение операций, бухгалтерский учёт операций с ценными бумагами, депозитов и другое,

формирование бухгалтерских документов дня, ведение карточек налогового учета по операциям отдела).

Отдел бухгалтерского учёта и отчётности - ведение бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций, учет доходов, расходов, финансового результата, основных фондов, имущества и МЦ, дебиторской и кредиторской задолженности, подготовка отчетностей, осуществление ежедневного последующего контроля по операциям отдела.

Административно-хозяйственное управление представлено следующими отделами:

Отдел юридического сопровождения - защита интересов банка, оказание правовой помощи структурным подразделениям Филиала, участие в подготовке правовых документов, осуществление контроля за юридически правильным оформлением документов, осуществление претензионно-исковой работы.

Отдел экономического анализа и планирования - подготавливает аналитическую информацию, осуществляет текущее и перспективное планирование деятельности Филиала, анализирует и прогнозирует развитие конкурентной среды, оценка позиций филиала, подготовка управленческой и экономической отчётности.<sup>19</sup>

Отдел инкассации - обеспечение инкассации, сохранности и транспортировки денежных средств и ценностей клиентов, операционных касс, банкоматов и дополнительных офисов.

Основные экономические показатели деятельности компании:

Финансовые результаты:

Чистая прибыль Корпорации за 12 месяцев 2016 года составила 2,1 млрд. руб. Прибыль до налогообложения достигла 3,9 млрд. руб.

По итогам отчетного года Корпорация продемонстрировала значительные темпы роста операционного и стабильного банковского дохода, а также высокий уровень рентабельности. За 12 месяцев 2016 года

---

<sup>19</sup>Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг.-СПб: Наука, 2008.456с.

объем чистых процентных доходов возрос до 28,8 млрд. руб. (на 53,8% по сравнению с показателем за аналогичный период 2015 года). Чистый комиссионный доход по результатам 2016 года составил 7,6 млрд. руб. (рост на 7,7% по сравнению с 2015 годом).

Благодаря существенному увеличению чистых процентных доходов по итогам отчетного года чистая процентная маржа выросла до 8,98% с 7,13% по результатам 2015 года. Опережающий рост стабильного банковского дохода, а также сокращение операционных издержек позволил значительно улучшить коэффициент Cost-to-Income (C/I) за период 2016 года - 59,8%, против 78,2% за 2015 год. Коэффициент покрытия операционных расходов стабильным банковским доходом достиг по итогам отчетного периода 171,8% по сравнению с 115,5% за 2015 год.

Стабильный банковский доход в 2016 году увеличился по сравнению с 2015 годом на 47,5% и составил 36,4 млрд. руб. Чистый операционный доход Корпорации по итогам года достиг 25,1 млрд. руб.

В связи с экономическим кризисом Корпорация была вынуждена сформировать повышенный объем резервов под потери по кредитному портфелю и инвестициям в финансовый лизинг. По итогам 2016 года расходы на формирование резервов по ссудам составили 10,3 млрд. руб., превысив показатель 2015 года в 9,3 раза. Однако, несмотря на значительные расходы на резервирование, Корпорация показала высокий уровень рентабельности и прибыльности.

Расчетный показатель операционного дохода до расходов на создание резервов составил 35,4 млрд. руб. (рост к 2015 году на 29,6%), прибыли до налогообложения, до расходов на создание резервов – 14,2 млрд. руб. (рост в 2,4 раза к 2015 году).

Операционные расходы по итогам 2016 года составили 21,2 млрд. руб., незначительно сократившись к показателю 2015 года (на 0,8%). В частности, расходы на персонал сократились на 19,4% - до 10,2 млрд. руб. с 12,7 млрд. руб. Доля расходов на персонал в структуре операционных издержек

снизилась до 48,2% за 12 месяцев 2016 года с 59,3% за аналогичный период 2015 года.

Финансовые результаты млн. руб.	12 месяцев 2016	12 месяцев 2015	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение %	Темп роста%
Чистый операционный доход	25 105	26 227	-1 122	-4,28	95,72
чистый процентный доход	28 790	18 723	10 067	53,77	153,77
чистый комиссионный доход	7 625	7 080	545	7,70	107,70
чистый доход/(убыток) по операциям с ценными бумагами и деривативами	-3 968	-1 170	-2 798	239,15	339,15
чистый доход по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами	2 012	-181	2 193	-1211,60	- 1111,60
прочие чистые операционные доходы	987	2 888	-1 901	-65,82	34,18
расходы на создание резервов по ссудам	10 341	1 113	9 228	829,11	929,11
Операционные расходы	21 202	21 371	-169	-0,79	99,21
Прибыль до налогообложения от действующих операций	3 903	4 856	-953	-19,63	80,37
Чистая прибыль от действующих операций	2 082	2 942	-860	-29,23	70,77

Чистая прибыль	2 082	3 365	-1 283	-38,13	61,87
----------------	-------	-------	--------	--------	-------

Таблица 1 - Финансовые результаты банка ПАО «Банк Уралсиб»

#### Структура активов:

Активы Корпорации к концу отчетного периода возросли до 495,0 млрд. руб. (на 16,8% к показателю на 31.12.2015г.). Ключевой задачей отчетного периода продолжала оставаться оптимизация активов за счет изменения их структуры и повышения их качества. Ключевым драйвером роста активов стало увеличение объемов и доли кредитного портфеля и чистых вложений в лизинг.

Кредитный портфель вырос на 14,2% достигнув по состоянию на 31.12.2016г. 288,1 млрд. руб. При этом объем кредитов частным клиентам к концу отчетного периода увеличился до 91,4 млрд. руб. (на 29,9%), корпоративным клиентам – до 196,7 млрд. руб. (на 8,1%). В структуре розничного кредитного портфеля преобладали ипотечные кредиты, потребительские ссуды составили, автокредиты, кредитные карты, прочие ссуды. В структуре корпоративного кредитного портфеля, как и ранее, преобладали кредиты предприятиям оптовой и розничной торговли.

Объем чистых вложений в лизинг возрос к 31.12.2016г. на 54,5% до 32,0 млрд. руб. Структура активов подверглась качественному изменению. Доля кредитного и лизингового портфеля осталась практически на прежнем уровне - 61,2% при снижении доли портфеля ценных бумаг с 13,6% до 9,5%. Доля ликвидных активов возросла за год с 13,5% до 16,8%.

Общий объем вложений в ценные бумаги по состоянию на 31.12.2016г. составил 47,1 млрд. руб., сократившись к показателю на 31.12.2015г. на 18,2%. Объем вложений в долевые ценные бумаги уменьшился на 47,4% до 7,7 млрд. руб. Доля долевых ценных бумаг в портфеле по состоянию на 31.12.2016г. сократилась до 16,3%, в структуре активов – до 1,5%.



Балансовые показатели млн.руб	31.12.2016	31.12.2015	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение %	Темп роста%
Активы	495 040	423 711	71 329	16,83	116,83
Собственный капитал	63 704	69 581	-5 877	-8,45	91,55
Кредитный портфель	288 126	252 288	35 838	14,21	114,21
кредиты частным клиентам	91 380	70 363	21 017	29,87	129,87
кредиты корпоративным клиентам	196 746	181 925	14 821	8,15	108,15
Средства клиентов	243 512	226 008	17 504	7,74	107,74
средства частных клиентов	74 047	82 470	-8 423	-10,21	89,79
средства корпоративных клиентов	169 465	143 538	25 927	18,06	118,06
Портфель ценных бумаг	47 078	57 532	-10 454	-18,17	81,83

Таблица 2 - Структура активов банка ПАО «Банк Уралсиб»

Средства клиентов за 12 месяцев 2016 года увеличились на 7,7% до 243,5 млрд. руб. за счет роста объемов средств корпоративных клиентов – на 18,1% до 169,5 млрд. руб. Остатки на счетах частных клиентов сократились по итогам отчетного периода на 10,2% до 74,0 млрд. руб. вследствие оттока средств населения в период острой фазы экономического кризиса в октябре-ноябре минувшего года. Данная динамика была характерна исключительно для счетов до востребования физических лиц и расчетных счетов юридических лиц. По срочным счетам частных и корпоративных клиентов по итогам 2016 года зафиксирована положительная динамика.

Описание и характеристика стратегии ПАО «Банк Уралсиб»:

«Мы хотим быть лучшими. Лучшим партнером для клиентов, лучшим работодателем для сотрудников, лучшим бизнесом для акционеров».

Клиенты: 1. Для частных клиентов: Мы предоставляем широкий набор простых продуктов клиентам с любыми потребностями: от приобретения жилья до финансирования бизнеса. 2. Для корпоративных клиентов: Мы удовлетворяем потребности в консультационных и финансовых услугах для успешного развития бизнеса наших клиентов.

Сотрудники: 1. Мы создаем условия для того, чтобы каждый сотрудник в полной мере мог реализовать свои профессиональные цели. 2. Мы поощряем вклад каждого сотрудника в общее дело. 3. Мы ценим индивидуальность, при этом мы считаем, что лучших результатов можно добиться только совместными усилиями.

Акционеры: 1. Мы выстраиваем работу Банка оптимальным образом для получения стабильно высокой прибыли. 2. Мы ведем бизнес ответственно и открыто для поддержания репутации на высоком уровне. 3. Мы основываем свое развитие на долгосрочном видении акционера, опираясь на масштаб и диверсификацию бизнеса.

Миссия Банка - помогать клиентам находить наилучшие решения финансовых вопросов.

Базовые ценности:

1. Репутация: Мы дорожим своей репутацией и ценим доверие со стороны наших клиентов и партнеров, государства и профессионального сообщества.

2. Интересы клиентов: Клиентоориентированность и взаимовыгодное сотрудничество с клиентами, как ключевой принцип во всем, что мы делаем в бизнесе.

3. Надежность: Уралсиб-один из крупнейших российских банков с масштабным диверсифицированным бизнесом, занимающий прочные

позиции на банковском рынке страны и реализующий сбалансированную стратегию развития.

4. Прозрачность и открытость: Мы нацелены на честное и открытое сотрудничество и стремимся развивать прозрачную и понятную модель бизнеса.

5. Инновационность: Мы постоянно разрабатываем и внедряем высокотехнологичные финансовые продукты и услуги мирового уровня, направленные на удобство и повышение благосостояния наших клиентов и партнеров.

## **2.2 Основные стратегические приоритеты развития**

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный намерение, созданный для того, чтобы обеспечить воплощение миссии банка и достижение его целей.<sup>20</sup>

Несколько основных тезисов, имеющих отношение к стратегии, обязаны быть поняты и, что наиболее важно, приняты высочайшим управлением. Для начала, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высочайшим управлением, хотя ее реализация предусматривает судьбу всех значений управления. Стратегическое намерение обязано обосновываться обширными исследованиями и практическими данными. Чтоб достойно соперничать в нынешнем мире бизнеса банк обязан неустанно заниматься сбором и анализом колоссального количества информации о секторах экономики, конкурентной борьбе и других факторах.

Стратегический проект придает банку определенность, особенность, позволяет ему привлекать определенные разновидности сотрудников, и, вместе с этим, не привлекать сотрудников других типов. Наконец,

---

<sup>20</sup>Лунтовский Г. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит, 2008, №5.

стратегические намерения обязаны быть разработаны так, чтоб не только оставаться целостными на протяжении долгих периодов времени, но и быть довольно гибкими, чтоб при необходимости можно было выполнить их модификацию и переориентацию. Стратегическое проектирование в банках применимо к любой задаче, которая: связана с масштабными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние моменты, оказывающие большое влияние на последствия работы банка.

Глобальная задача. Решение, нацеленное на понижение издержек в подразделениях не классифицируется объектом стратегического планирования, так как оно, обычно, не соединено с масштабной целью банка конкретно. Тогда идет речь предположительно о экономичности (методе преобразования ресурсов в итоги работы), а не о производительности (ступени соотношения эффектов целям организации). Стратегическое проектирование сталкивается как правило с эффективностью (т.е. связью между эффектами и целями).

Современный подход к стратегическому планированию утверждает взаимозависимость планирования и прочих функций и видов деятельности банка, указывая на потребность учета данной взаимозависимости при расчете систем планирования в банках, их информационных и других обеспечивающих подсистем.

Основные стратегические приоритеты развития разделены на 4 группы.<sup>21</sup>

1. Отношение с клиентами: Построение долгосрочных отношений с клиентами на основе понимания их потребностей и взаимной выгоды.
2. Эффективность процессов: Системное управление расходами и трансформация бизнес-процессов для достижения их технологичности, эффективности и высокого качества.

---

<sup>21</sup>Масленченков Ю. Методология формирования стратегий в российском банке // Банковский менеджмент, 2010, № 9, с. 68-83.

3. Вовлеченность персонала: Формирование команды инициативных, мотивированных, результативных, эффективных, развивающихся и реализующих себя сотрудников.

4. Управление капиталом: Восстановление и укрепление базы капитала для роста бизнеса, аллокация капитала между бизнес-направлениями с учетом результатов и принимаемых рисков.

### **2.3 Оптимизации стратегии работы ПАО «Банк Уралсиб»**

#### **Сценарные условия стратегии**

Макроэкономика:

- Сохранение экономических санкций со стороны западных стран.
- Отсутствие структурных реформ
- Низкие темпы роста ВВП и снижение реальных доходов населения.

Банковская система:

- Консолидация банков и рост конкуренции
- Усиление конкуренции со стороны небанковских компаний (телекомы, МФО)
- Невысокие темпы роста кредитования во всех сегментах (примерно 10 % CAGR)
- Развитие и увеличение популярности дистанционных каналов обслуживания
- Необходимость роста эффективности ведения бизнеса

Государство:

- Усиление внимания со стороны регуляторов
- Рост требований к отчетности и соблюдение нормативов
- Внедрение и развитие новых стандартов (Базель, МСФО)
- Значимая роль государства в развитии экономики.

#### Ключевые макропоказатели:

- Стоимость барреля нефти (Brent) 45-55 USD
- Индекс потребительских цен 5-6 %
- Ключевая ставка ЦБ РФ-снижение до 6-7 % (к концу 2018г.)
- Курс USD 65-70 рублей

#### Ключевые цели развития

	«Уралсиб» вчера	«Уралсиб» завтра
Доходность на капитал	- 52 %	+ 15 %
Кредитный рейтинг S&P	CCC+	BB-
Рейтинг по размеру активов	Топ 25	Топ 20
Расходы относительно величины активов	4,7 %	3,2 %
Соотношение затрат и доходов (CIR)	127 %	50 %

## Глава 3. Оптимизация стратегического плана ПАО «Банк Уралсиб»

### 3.1 SWOT-Анализ предприятия

В процессе прохождения практики мне удалось изучить работу по продвижению банка более подробно, пообщавшись с некоторыми сотрудниками, у которых есть определённый уровень ответственности за свою команду и отделение, а также узнать в чём они уже преуспели и в чём конкуренты на шаг впереди. Приведу данные в таблицах:

Таблица 3 - SWOT-анализ ПАО «Банк Уралсиб»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Внутренняя среда</b>	Сильные стороны (Strengths):  Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях  Оперативная система консультирования и поддержки клиентов  Широкий ассортимент услуг	Слабые стороны (Weaknesses):  Отсутствие эффективной рекламной политики  Рыночная доля меньше, чем у конкурентов
<b>Внешняя среда</b>	Возможности (Opportunities):  Повышение уровня популярности и узнаваемости банка за счет эффективной рекламной политики  Снижение уровня налоговой нагрузки	Угрозы (Threats):  Высокая конкуренция  Снижение экономической активности основных клиентов  Рост инфляции и процентных

	Ослабление основных конкурентов	ставок
--	---------------------------------------	--------

**Таблица 4 - Матрица решений как результат SWOT-анализа ПАО «Банк Уралсиб»**

	<p>Внешние возможности (О)</p> <p>О1. Повышение уровня популярности и узнаваемости банка</p> <p>О2. Снижение уровня налоговой нагрузки</p> <p>О3. Ослабление основных конкурентов</p>	<p>Внешние угрозы (Т)</p> <p>Т1. Высокая конкуренция</p> <p>Т2. Снижение экономической активности основных клиентов</p> <p>Т3. Рост инфляции и процентных ставок</p>
<p>Сильные стороны (S)</p> <p>S1. Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях</p> <p>S2. Оперативная система консультирования и поддержки клиентов</p> <p>S3. Широкий ассортимент услуг</p>	<p>S3, О3</p> <p>Внедрение банковских инноваций и расширение номенклатуры предлагаемых услуг с целью ослабления влияния ближайших конкурентов</p>	<p>S2, Т 2</p> <p>Повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг</p>
<p>Слабые стороны (W)</p> <p>W1. Отсутствие эффективной рекламной политики</p> <p>W2. Рыночная доля меньше, чем у конкурентов</p>	<p>W1, О1</p> <p>Повышение репутации и узнаваемости на рынке, рост уровня популярности за счет повышения эффективности рекламной политики</p>	<p>W2, Т3</p> <p>Проведение работы по оптимизации издержек (поиск выгодных тарифов на услуги, предоставляемые 3-ми лицами для оптимизации комиссионных расходов)</p>



Из выше перечисленных возможностей, в первую очередь ПАО «Банк Уралсиб» следует сконцентрировать внимание на корректировке стратегии развития маркетинга за счет повышения эффективности рекламной деятельности, так как рекламная кампания является эффективной связью любой организации с потребителем.

Далее проведем анализ конкурентного положения ПАО «Банк Уралсиб» В качестве основных конкурентов рассмотрим ОАО Альфа-Банк, ОАО РоссельхозБанк, ОАО ХоумКредит. Оценку проведем по 10-ти балльной шкале, где 10 баллов — это наивысший результат.

**Таблица 5 Анализ конкурентного положения Отделения ОАО «УралСиб»**

<b>№ п/п</b>	<b>Фактор конкурентно способности</b>	<b>ПАО «Банк Уралсиб»</b>	<b>ПАО Альфа- Банк</b>	<b>ПАО Россельхоз Банк</b>	<b>ПАО ХоумКредит</b>
1	Качество банковских услуг	8	8	9	8
2	Качество обслуживания	7	10	9	9
3	Ассортимент банковских услуг	8	8	9	8
4	Стратегия маркетинга	8	9	10	7
5	Продвижение услуг банка	5	10	9	9
6	Репутация и узнаваемость на рынке	6	9	9	8
7	Финансовое состояние банка	6	9	8	8

8	Ценовая политика	9	10	9	8
9	Квалификация персонала	10	10	10	8
10	Удовлетворенность персонала работой	8	7	9	8
11	Качество управления банком	7	9	9	9
Итого		82	99	100	90

На основе данных табл. 5 рассчитаем взвешенную оценку конкурентного положения ПАО «Банк Уралсиб» и результаты представим в табл. 6. Значимость (вес) того или иного фактора определена исходя из того, насколько существенно его влияние.

**Таблица 6 - Взвешенная оценка конкурентного положения ПАО «Банк Уралсиб»**

№ п/п	Фактор конкурентно способности	Вес	ПАО «Банк Уралсиб»	ПАО Альфа-Банк	ПАО Россельхоз Банк	ПАО Хоум Кредит
1	Качество банковских услуг	0,13	8/1,04	8/1,04	9/1,17	8/1,04
2	Качество обслуживания	0,08	7/0,56	10/0,8	9/0,72	9/0,72
3	Ассортимент банковских услуг	0,10	8/0,8	8/0,8	9/0,9	8/0,8
4	Стратегия маркетинга	0,15	8/1,2	9/1,35	10/1,5	7/1,05
5	Продвижение услуг банка	0,14	5/0,7	10/1,4	9/1,26	9/1,26
6	Репутация и узнаваемость	0,1	6/0,6	9/0,9	9/0,9	8/0,8

	на рынке					
7	Финансовое состояние банка	0,1	6/0,6	9/0,9	8/0,8	8/0,8
8	Ценовая политика	0,06	9/0,54	10/0,6	9/0,54	8/0,48
9	Квалификация персонала	0,05	10/0,5	10/0,5	10/0,5	8/0,4
10	Удовлетворенность персонала работой	0,02	8/0,16	7/0,14	9/0,18	8/0,16
11	Качество управления банком	0,07	7/0,49	9/0,63	9/0,63	9/0,63
Общая взвешенная оценка		1	7,19	9,06	9,10	8,14

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Банк Уралсиб» уступает своим ближайшим конкурентам по параметру продвижения банковских услуг в результате наблюдается снижение показателя «Репутация и узнаваемость на рынке», что в свою очередь сказывается на финансовом состоянии банка. Для отделения ПАО «Банк Уралсиб» одним из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является эффективное осуществление рекламной деятельности.

В заключении следует отметить, что современная рыночная экономика являет собой сложный организм, который состоит из разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, которые взаимодействуют на фоне разветвленной системы правовых норм, и объединяются единственным понятием - рынок.

При этом конкурентоспособность коммерческого банка характеризуется как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем разработки и реализации конкурентоспособных услуг. В настоящее время конкуренция на банковском рынке сильно возросла. Чтобы выжить,

банки должны научиться продавать полный набор банковских продуктов и услуг.

### **3.2 Разработка стратегического плана**

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития банка, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность. Стратегический план обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, к распределению ресурсов и внутреннюю координацию деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон. Стратегический план на крупных предприятиях, как правило, долгосрочный. Но временной период стратегического плана для разных предприятий может быть различным и то, что является долгосрочным для одного предприятия, может быть краткосрочным для другого. Стратегическое планирование на предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение высоких темпов экономического роста. Развитие - это процесс, в котором увеличиваются возможности и желания предприятия удовлетворять свои желания и потребности потребителей. Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятия на предстоящий долгосрочный период.

Первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании является выбор миссии и целей банка. Миссия и цели - служат ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направление деятельности предприятия при анализе альтернатив развития. Цели бывают долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Они формируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. При этом цели являются задающей частью стратегического планирования.

Миссия ПАО «Банк Уралсиб» - «Мы хотим быть лучшими. Лучшим партнером для клиентов, лучшим работодателем для сотрудников, лучшим бизнесом для акционеров».

Цели организации. Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду и определившись с миссией, организация должна поставить перед собой долгосрочные цели. Они определяют перед собой стратегическое намерение организации занять определенное место в бизнесе. Выделим семь ключевых областей и в их рамках определим долгосрочные цели банка:

1. Предоставление услуг: Повысить качество предоставляемых услуг. Снизить издержки. Увеличит спектр предоставляемых услуг.
2. Положение на рынке: Увеличить долю рынка предприятия на 20%.
3. Маркетинг: Раз в квартал предлагать новые банковские продукты и услуги.
4. Финансы: Наиболее рациональное использование финансовых ресурсов.
5. Инновации: Постоянно осваивать новые технологии и совершенствовать постоянно новые методы оказания услуг.
6. Менеджмент: Совершенствовать методы управления.
7. Управление персоналом: Рассмотреть методы по эффективному управлению персоналом.

Оценка и выбор стратегического плана организации. Определившись с целями и миссией банка, рассмотрев его слабые и сильные стороны, а также влияние возможностей и угроз со стороны внешней и внутренней среды организации. Необходимо разработать стратегический план управления банком.<sup>22</sup>

В современном мире территории конкурируют между собой точно так же, как предприятия. Бизнес конкурирует за рынки сбыта. Объектом конкуренции территорий являются инвестиции, финансовые поступления. Побеждают в этой борьбе те, кто имеет продуманный план действий, кто

---

<sup>22</sup>Попов С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2013г. - 345с.

просчитывает свои ходы наперед, кто мыслит стратегически. Именно поэтому стратегический план необходим для повышения конкурентоспособности ПАО «Банк Уралсиб». Он поможет определить приоритетные проблемы и пути их решения. Для достижения успеха процесс планирования должен быть открытым, в нем должны участвовать весь персонал организации, которому предстоит воплощать этот план. Важно, чтобы эти люди понимали смысл того, за что они берутся и подходили к анализу максимально объективно и нацелены на максимальное предвидение всех факторов, способных влиять на будущую работу.

Таким образом, основные стратегии развития предприятия выглядят следующим образом:

1. Стратегия мотивации персонала.
2. Стратегия расширения рекламной деятельности банка.
3. Стратегия расширения предоставляемых услуг.
4. Стратегия создания акций для клиентов.

Рассмотрим каждую из этих стратегий подробно.

Стратегия мотивации персонала.

Мотивация персонала - одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных - большое искусство. Банки, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

В любой отрасли есть специфика деятельности, накладывающая отпечаток на осуществление кадровой политики. Сотрудники банка должны обладать как рядом навыков и умений, необходимых для оказания

банковских услуг, так и определенными психологическими характеристиками.<sup>23</sup>

Стратегия расширения рекламной деятельности организации.

Построение программ привлечения клиентов - процесс творческий и тонкий.

Реклама-информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

В рекламе все должно быть идеально и не должно быть ничего лишнего. Увеличение продаж - подразумевается, что реклама, как инструмент маркетинга, способствует повышению объема продаж. Однако для того, чтобы клиент сделал выбор в пользу рекламируемого банка, одного рекламного сообщения, как правило, оказывается мало. Когда клиент пришел или позвонил в банк, для него важно не только то, что ему обещала реклама, но и то, правдивы ли эти обещания. Как встретят клиента, что ему предложат, насколько ему будет выгодно сотрудничать с данным банком - эти и другие факторы также влияют на рост или падение продаж. Реклама лишь направляет и заставляет запомнить. Регулирование сбыта - если забывать о данной функции рекламы, можно легко заработать отрицательный имидж. Всегда нужно помнить о том, что предоставляемые банковские услуги должны соответствовать ожиданиям от рекламной кампании.

Пао «Банк Уралсиб» должен более активно развиваться в следующих направлениях:

1. Интернет реклама - по популярности получения информации вполне поспорит с телевидением, а доверие к информации из интернета даже выше, если она получена из надежного источника.

---

<sup>23</sup>Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 453 с.

2. Наружная реклама - она постоянно напоминает о существовании банка. Например, стритлайн - выносная складная конструкция с информацией на одной или двух рекламных поверхностях. Устанавливается на тротуаре. Или рекламный щит в оживленном месте города.

3. Рассылка смс сообщений с новыми банковскими продуктами и предложениями.

Стратегия расширения предоставляемых услуг.

Осведомленность и требовательность современного клиента банка даёт понять нам важность создания большого спектра предоставляемых услуг за счет путей расширения и изучения новых услуг.

Расширение спектра услуг в банке является ключом для появления новых клиентов и стимулирования постоянных клиентов.

Стратегия создания акций для клиентов.

Для того чтобы сделать отношения с клиентами более прочными, необходимо увеличить финансовые выгоды, укрепить личные и расширить структурные связи. Увеличение финансовых выгод клиента - не что иное, как маркетинговые программы лояльности. Они предусматривают вознаграждение потребителей за выбор именно ПАО «Банк Уралсиб».

Под акциями я понимаю проведение мероприятий по удержанию и стимулированию клиентов банка.

Исходя из проведённого мной анализа, оптимизация стратегии будет заключаться в следующем: привлечение новых клиентов и ликвидация оттока уже имеющихся клиентов. А именно:

1) Разработка и выпуск новых видов карт, например: карта «путешествия», карта «спорт», карта «семья».

Плюсы данного вида продуктов: пониженный процент по кредитным картам, по которым будут совершаться покупки в соответствии со



спецификой этой карты. Также, если рассматривать дебетовые карты, то особенностью будет повышенный cashback.

2) Разработка и ввод продукта «Интернет эквайринг», так как многих клиентов интересует данный вид продукта.

3) Разработка и ввод продукта «NFC- платеж»- бесконтактная оплата с помощью смартфона, так как тоже была выявлена потребность у клиентов.

4) Снижение процента по кредитованию (насколько это возможно).

5) Снижение количества требуемых документов клиента при подаче заявления на кредитование (минимизировать количество документов).

## **Заключение**

В заключении можно сделать вывод о том, что цели, поставленные в процессе анализа, реализованы, т.е. разработан стратегический план развития ПАО «Банк Уралсиб» благодаря выполнению следующих задач:

1. Рассмотрено, что представляет собой процесс планирования в банке.
2. Раскрыто понятие стратегического планирования.
3. Изучены этапы стратегического планирования.
4. Проанализирована деятельность данного банка.
5. Определена стратегия организации на основе полученных данных.

На начальном этапе разработки стратегии определена цель деятельности организации: расширение ассортимента выпускаемой продукции и завоевание рынка. Одним из этапов подготовки работы был анализ внутренней и внешней среды банка с помощью SWOT - матрицы, позволяющей выявить возможные направления развития банка и анализа функциональных областей.

Банк наталкивается на сопротивление конкурентов, выражающееся главным образом в различии (процентная ставка по кредитам, условия обслуживания) предлагаемых банками товаров. Полученные знания позволили мне понять, какое место занимает банк «Уралсиб» в масштабе национального рынка банков. Также мной были выделены некоторые плюсы, которые помогают банку расти, зарабатывать репутацию и развиваться, но были выявлены и минусы и недостатки, на основе которых я дал свои рекомендации по стратегии развития банка и надеюсь, что они помогут добиться поставленных целей в повышении конкурентоспособности.

## Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2008. - 422с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд. / под общ. Ред. Г.Л.Багиева. - СПб.: Питер, 2009.- 736 с.
3. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. - СПб: Питер, 2010. - 256 с.
4. Банки и банковское дело / Под ред. д.э.н., проф. И.Т. Балабанова. - М.: С-Петербург, 2009.
5. Большой разговор \ Сбербанк эпохи перемен / Прямые инвестиции. - 2011. - № 1. - С. 66-71.
6. Бор З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. Учебное пособие. - М.: Дис, 2012. - 288 с.
7. Википедия - свободная энциклопедия - [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2008. -296с.
9. Деньги и кредит №9, 1996кс корпоративного управления ОАО Сбербанка России, июнь 2012 г.
10. Дубровина А.М. Стратегия развития карточного бизнеса банка / Банковские услуги. - 2011. - № 11.
11. Ермаков С.Л. Работа коммерческого банка по кредитованию заемщиков: Методические рекомендации. - М.: Компания «Алес», 2009. - 102 с.
12. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 3-е., 2012 - 195 с.
13. Исакова К.Б. Стратегическое планирование в банковской сфере // Банковское дело, 2014, №3,-с.74-75.
14. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп Бизнес, 2014г. - 416 с.

15. Касимова О.Ю., Крыжановский Г.А. Начала финансовой математики, - Зеленоград, НТФ НИТ, 2015. - 332 с.
16. Коде Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях.-- М.2009
17. Котенков В.В. Стратегии управления банком: российские особенности // Банковские технологии, 2010, №5., с. 41.
18. Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009.
19. Консультант плюс - надежная правовая поддержка - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
20. Кочович Е.Р. Финансовая математика: Теория и практика финансово-банковских расчетов: Пер. с серб. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 368 с.
21. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2013.
22. Кунгурякова Е.Н, Синявина М.С. Финансы и кредит: Курс лекций. - М.:
23. Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.-258 с.
24. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг.-СПб: Наука, 2008.456с.
25. Лунтовский Г. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит, 2008, №5.
26. Масленченков Ю. Методология формирования стратегий в российском банке // Банковский менеджмент, 2010, № 9, с. 68-83.
27. Отчет о реализации стратегии развития ПАО «Банк Уралсиб» до 2016 г. от 05.03.2014
28. Политика интегрированного управления рисками ПАО «Банк Уралсиб» от 29.02.2012
29. Положение о правлении ПАО «Банк Уралсиб» от 04.06.2010 г.
30. Поморина М.А. Основные элементы банковского планирования // Организация и управление, 2010, №7.

31. Попов С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2013г. - 345с.
32. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.-453 с.
33. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Бизнес-бук, 2015г. - 301с.
34. Рейтинговое агентство FitchRatings - [www.fitchratings.ru](http://www.fitchratings.ru)
35. Рейтинговоеагентство Moody's Investors Services - [www.moody.com](http://www.moody.com)
36. Санин В. // Финансы и кредит, 2009, №6.
37. Силуанов А. Б. Стратегия и тактика банковского сектора. // Национальный Банковский Журнал. - 2009. - №3. - С.26-27.
38. Соттарова Н.А. Роль банков в интеграции регионов в мировую экономику. // Банковское дело, №10, 2011.- с.41.
39. Стратегия развития ОАО Сбербанка России 2014-2018 гг.
40. Суворов А. К вопросу о разработке стратегии развития банка //Финансы и кредит, 2011, №18, с. 26-37.
41. Томпсон А.А.Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 576 с.
42. Тренев Н.Ф. Формирование стратегии развития организации // Консультант директора. - 2010. - №4.- с. 22-28.